

---

---

# Japan-Berichte

---

---

## Handeln und Verhandeln in Japan

Wolfgang HERBERT

*Handelskrieg, merkantilistische Einstellung, Marktbarriere, unfaire Handelspraktiken und ähnlich lauteten die gängigen Schmähungen zur Kennzeichnung japanischer „Eigenheiten“ und „Egoismen“ des Wirtschaftens und Handels. Ausgezogen bin ich also als Saulus auf der Suche nach den versteckten Handelsbarrieren, heimgekehrt als Paulus, der sich davon überreden ließ, daß die periodisch - vor allem in der englischsprachigen Presse in Japan - lancierten Erfolgsgeschichten ausländischer Warenanbieter stimmig sind. Ist hierbei ein bestimmter Propagandaeffekt zwar nicht von der Hand zu weisen, hat sich dennoch selbst die amerikanische Marktöffnungspolitik hörbar verändert. Von globalen Handelsbeschränkungen ist immer weniger die Rede und Sanktionen bzw. Öffnungsforderungen werden gezielt segmentär vorgetragen (jüngst z.B. im Versicherungswesen, bei Hafengebühren oder im Telekommunikationsbereich). Verleitet wurde ich zu dieser journalistischen Recherche durch den Augenschein (auffallende Angebotszunahme bei ausländischen Waren) - so bin ich ja als langjähriger Resident und Konsument auch Profiteur der neuen Importoffensiven. Ist der Mensch gerade in geschmacklichen Belangen unerwartet konservativ, so kann ich sagen, daß mein auf die abendländischen Nahrungssäulen Brot, Käse und Wein fixierter Gaumen diesbezüglich keinerlei Not mehr leidet. Ein österreichischer Weinhändler steht auch im Mittelpunkt des Reports und soll als lebendes Beispiel illustrieren, daß die Chancen für mittel- und kleinständige Unternehmen, auf den japanischen Markt zu kommen, so gut wie nie zuvor stehen. Das beliebte Schlagwort „Globalisierung“ scheint im lange als isoliert geltenden Markt Japans zunehmend Wirklichkeit zu werden. Diese wird nicht nur durch vermehrte Auslandsinvestitionen, Produktionsauslagerung, Re-Importe im Ausland gefertigter „japanischer“ Waren (z.B. ganze Autos), sondern auch durch das Unterlaufen und Umgehen verzwickter Import- und Distributionsgepflogenheiten katalysiert.*

### **Japan - kein Markt für Glücksritter - aber offener denn je!**

Schachteln werden zugeklebt, Neujahrsgrüßkarten angeheftet, Telefonate beantwortet, Postsendungen werden entgegengenommen, Pakete zum Verschicken aufgeschichtet - hektische Aktivität. Ruhender Pol inmitten seiner flink hantierenden Angestellten: Norbert Tesch, Jungunternehmer aus Neckenmarkt im Burgenland. Unser Mann in Japan. Wenigstens was Wein betrifft. Er ist der einzige Österreicher, der ausschließlich österreichische Weine importiert. Wir sind in seinem Büro in Shukugawa, das logistisch günstig zwischen Osaka und Kôbe gelegen ist. Gerade herrscht Jahresendstreß. Denn um diese Zeit wird Kunden in Japan traditionell eine kleine Aufmerksamkeit in Form eines Werbegeschenkes zugeschickt. Herr Tesch hält sich an diesen lokalen Brauch. Er hat zwei ständige Angestellte und drei bis vier Aushilfskräfte in

„Spitzenzeiten“ wie eben dieser. Seit sechs Jahren ist er als Wein-Importeur tätig - und erfolgreich.

Der japanische Konsument gilt als - vor allem Produktqualität, Liefertreue und Service betreffend - verwöhnt, der japanische Markt nach schon jahrzehntelangen Klagelitanen besonders von amerikanischer Seite als abgeschottet oder zumindestens schwer zugänglich. Ist dem wirklich so? „Ich kenne kaum ein Land, das Importe so intensiv fördert wie Japan“, meint Peter Fuchs, Österreichischer Handelsdelegierter in Osaka (siehe Interview). „Successful in Japan“ heißt auch ein Exportförderungsprogramm der Wirtschaftskammer Österreich in Zusammenarbeit mit der japanischen Außenhandelsförderungsorganisation JETRO, das seit 1995 über drei Jahre hinaus diverse Angebote für einen Schnupperzugang auf den japanischen Markt offeriert. Dazu gehört die finanziell kräftig unterstützte Erstellung einer Markteintrittsstudie, Teilnahme an Messen, Seminaren und Wirtschaftsmissionen, die erste Kontakte zu Liefere-

ranten, Großhändlern und Distributeuren herstellen helfen. Als förderungswürdige Schwerpunktsbranchen werden Medizintechnik und Spitalsausrüstung, Software, Umweltschutz, Nahrungs- und Genußmittel u.a. gesehen. Vor Ort gibt es, wie Peter Fuchs betont, etliche einstiegshilfeleistende Institutionen, so z.B. von der JETRO betreute „Business Support Centers“, die kurzfristig oder längstens für zwei bis vier Monate kostenlos Büroraum zur Verfügung stellen, um etwa eine Niederlassungsgründung vorzubereiten oder einfach den japani-

schen Markt zu sondieren und kennenzulernen. Und dann gibt es natürlich das Servicepaket der Außenhandelsstellen: wenn ein Betrieb auf den japanischen Markt einsteigen will, so wird ihm „von der Ankunft im Hotel bis zur Abreise alles bis ins kleinste Detail organisiert“ (Fuchs). Das erstreckt sich vom Arrangement der Termine mit potentiellen Interessenten, der Stellung eines Dolmetschers bis zur strategisch sinnvollen Planung des Itinerariums.

Dann hängt alles weitere wesentlich von der Attraktivität des Produktes ab. Das betont auch

### Interview: Norbert Tesch

*In jüngster Zeit gelingt es gewieften (japanischen) Importeuren immer wieder, das lokale Verteilernetz zu unterlaufen und z.B. über Diskont-Ketten direkt Waren aus dem Ausland zu vertreiben. Wie ist das bei Ihnen, beliefern Sie praktisch alle Ihre Kunden direkt, oder sind Sie irgendwie in diesem mehrstufigen Distributionsnetz drin?*

Ich importiere direkt vom Hersteller und liefere direkt an die Liquor-shops, an die Kaufhäuser, direkt an die Hotels und Restaurants. Wir haben keine Agenten dazwischen. Da hat sich in den letzten Jahren einiges geändert, früher war das anders: da waren der Importeur, dann der Großhändler, dann Zwischenhändler und schließlich die Klein- oder Einzelhändler ...

*Um Ihren Marktanteil zu vergrößern, machen Sie da gezielt Werbung oder setzen Sie auf Mundpropaganda, wie kommen Sie an neue Kunden heran...?*

Neue Kunden ... wir sind auf den verschiedenen Messen vertreten, wie z.B. der „Food-Ex“ in Tōkyō oder bei „Wine-Japan“, „World Food Fairs“ etc. Da bekommen wir viele Kunden, aber auch durch persönliche Empfehlung, d.h., daß mich ein Kunde einem potentiellen weiteren vorstellt. Also, wenn man in irgendein Geschäft reinmarschiert und sagt: ‚Grüß Gott, ich hab’ einen österreichischen Wein zu verkaufen‘, da passiert nicht viel ...

*Also Vorgestelltwerden, Einführung durch Bekannte ... Wie ist nun die Kundenbetreuung, ist die sehr intensiv, aufreibend, wie schaut’s da aus?*

Ja, die menschliche, die persönliche Beziehung zum Kunden ist sehr wichtig. Man kann in Japan praktisch alles verkaufen, was man verkaufen will. Das Wichtige hier ist aber, daß man nicht eine Ware verkauft, man muß sich sozusagen selbst verkaufen, einbringen ... den menschlichen Kontakt, die persönliche Beziehung, wenn man die richtig pflegt, dann gedeiht das Geschäft.

*D.h. Sie müssen, sagen wir mal, ein paar Mal*

*im Monat beim Kunden in personam auftauchen oder sich melden..*

Ja, vorbeigehen, anrufen, zu Neujahr Grüße und ein kleines Geschenk schicken, auch zur Jahresmitte, nach lokaler Sitte kleine Aufmerksamkeiten verteilen ...

*Wie ist das nun im Alltag, ich denke an Verhandlungen etc. gibt es irgendwelche Dinge, die Sie stören, die ungewohnt sind ...*

Eines gibt’s: in großen Firmen können die Leute keine Entscheidung treffen, das dauert immer seine Zeit, da ist niemand, der geschwind entscheidet, der ja oder nein sagt, da heißt es immer noch überlegen, palavern ...

*Sehen Sie irgendwelche Hürden, Barrieren beim Marktvorstoß nach Japan?*

Ja, es gibt schon viele Regelungen, die man einhalten muß, es ist ein Papierkrieg hier, wegen der Lizenzen, man braucht eine Import-, eine Groß- und eine Einzelhändlerlizenz, das erschwert den Marktzugang schon. Der zweite Punkt, das ist das Vertrauen der Japaner uns gegenüber. Ich habe die Erfahrung gemacht - und mache sie immer noch -, daß Leute zu meinem Stand auf einer Ausstellung kommen, sie kommen ein, zwei, drei Jahre lang, trinken die Weine, sie schmecken ihnen, aber sie kaufen sie nicht. Einige Jahre später sehen sie, ah, der kommt wieder, der ist standhaft, dann fangen sie an, ein Business zu machen. Die Japaner haben Angst, man könnte abspringen, nicht, der Wein ist auf der Speisekarte, plötzlich ist die Firma weg, den Wein erhalten sie nicht mehr geliefert...

*Man muß zeigen, daß man Ausdauer hat, Geduld hat, präsent ist...*

Richtig. Geduld, Ausdauer haben, das ist das Wichtigste hier...

*Sie vertreiben den Wein landesweit...?*

Ja, von Hokkaidō bis Kyūshū ...

*Wie viele Kilometer fahren Sie jedes Jahr mit dem Auto?*

Über 30.000 ...

*Weiterhin viel Erfolg und danke für das Gespräch.*

Mitsuo Hayashi, Professor für Internationalen Handel an der Kônan-Universität in Kôbe. Er empfiehlt die anfängliche Einschaltung einer japanischen Handelsfirma, um auf deren Distributionsrouten mal probefahren, den Markt zu testen. In dieser Zeit ließen sich auch die Handelsgewohnheiten und lokale Praktiken studieren. „Das Wichtigste sind ein gutes, solides Produkt, das die japanischen Kunden anspricht und ein guter Partner vor Ort“, resümiert Prof. Hayashi die Marktzugangsvoraussetzungen. Daß der japanische Markt als verschlossen gelte, komme von einer längst korrekturbedürftigen Optik, die aus der bisherigen USA-EU-Japan-Dreiecksfixierung entstanden sei. Sobald sich diese durch vermehrten wirtschaftlichen Austausch mit anderen asiatisch-pazifischen Ländern etwas lockere, werde sich auch die Wahrnehmung ändern und Japan werde nicht mehr als irgendein obskurer Sonderfall gesehen werden.

Außerdem hat sich auch die neue Regierung unter Premierminister Hashimoto der Deregulierung in Wirtschaft und Verwaltung programmatisch verschrieben. Deregulierungsmaßnahmen beginnen gerade bei Warenimporten zu greifen. Sie lassen sich auch numerisch beziffern: seit 1995 wurde ein Katalog von 1.797 Punkten erstellt, nach denen in elf Wirtschaftssektoren „dereguliert“ werden soll - knapp die Hälfte der Maßnahmen gelten als schon implementiert. Ende März dieses Jahres wurden weitere 890 Deregulierungsschritte initiiert. Ein lange erwartetes und nun endlich prognostiziertes Wirtschaftswachstum nach drei mageren Rezessionsjahren sowie die Aufwertung des Yen (= Verbilligung von Importen) bilden neue Rahmenbedingungen für Unternehmen, die am japanischen Markt interessiert sind. Nischenprodukte von guter Qualität haben beste Chancen. Wie Wein zum Beispiel.

Seit einigen Jahren gibt es einen ausgesprochenen „Wein-Trend“ (Tesch). Weingenuß gilt vor allem unter jungen Konsumenten als schick und hip. Wenn auch der durchschnittliche Jahreskonsum 1995 pro Kopf bei 1,27 Liter gelegen war (für die Konsumation dieser Menge braucht der Statistiker Österreicher runde 10 Tage), ist Japan mit einer Einwohnerzahl von circa 125 Millionen ein beträchtlicher und vor allem expansionsversprechender Markt. 1995 wurde die 1 Million-Hektoliter-Marke beim Import von Weinen überschritten. Das größte Kontingent kommt nach wie vor aus Frankreich, Deutschland und Italien. Aber auch billige Weine aus Kalifornien, Chile, Argentinien und Australien haben Konjunktur.

Österreich hat so gut wie kein Weinland-Image

- oder wenn, dann ein negatives. Auf den Weinskandal spreche ihn so gut wie jeder Kunde einmal an, meint Norbert Tesch. Er muß dann Überzeugungsarbeit leisten und darauf hinweisen, daß Österreich inzwischen eines der striktesten Weingesetze überhaupt hat. Seine Hauptabnehmer sind Hotels, Restaurants und Kaufhäuser. Im Gastgewerbe sind auch die Sommeliers, die, zumeist ohne viel Worte, kraft ihres eigenen Gaumens überzeugt werden. Sie kennen auch das Qualitäts-Preis-Verhältnis. „Das einzige Image, das Österreich hat, ist das des Landes der Musik. Österreichischer Wein ist absolut unbekannt in Japan. Bei der Preisgestaltung muß ich bei gleicher Qualität 30-40% billiger anbieten als die Franzosen“, meint Norbert Tesch. Er setzt auf Prädikatsweine, die er direkt von den Herstellern bezieht. Die Weingutsbesitzer kennt er alle persönlich und auch mit ihnen pflegt er durch regelmäßige Österreichreisen Kontakt. 1991 hat Tesch seinen ersten Import gestartet, damals noch unter geborgter Lizenz. Nach dreijähriger Handlungserfahrung auf dem Wein- und Alkoholika-Gebiet konnte er um eine eigene Lizenz ansuchen, die er schließlich nach einigen bürokratischen Hürden und weiteren knapp drei Jahren erhielt. Er gründete seine eigene Firma, die AWA, d.h. Austrian World Association. Japaner lieben pompöse Namen. Der Marktanteil von österreichischem Wein liegt bei unter einem halben Prozent. Dennoch wurde Norbert Tesch innerhalb kurzer Zeit zum zweitgrößten Weinimporteur von österreichischen Weinen nach dem Getränke-Großkonzern Suntory. Seine „Strategie“: intensive Kundenbetreuung durch *face-to-face*-Kontakte (siehe Interview). Außerdem spricht er Japanisch und führt alle Verhandlungen und selbst „Schmäh“ in der Muttersprache seiner Kunden.

Wie kommt man auf den japanischen Markt? Erste Erkundungen erfolgen am besten über das internationale Messe-Wesen, meint Peter Fuchs. Es gibt Gruppenausstellungen, die vom Wirtschaftsförderungsinstitut in Kooperation mit den Außenhandelsstellen organisiert werden und eine erste probeweise Präsenz ermöglichen. „*Gateway to Japan*“ heißt ein Förderungsprogramm, das seit 1994 von der EU lanciert wird und ebenfalls Teilnahme an Handelsmessen und -missionen unterstützt. Bis Dezember 1996 haben über 300 vornehmlich klein- und mittelständische Unternehmen über dieses Programm einen Vorstoß auf den japanischen Markt gewagt. Das Programm wird nun als *Gateway II* auf weitere vier Jahre (bis zum Jahr 2000) verlängert. Allenfalls bestehende (segmentäre) Barrieren sind heute für Österreich von gleicher Natur wie für die

### Interview: Peter Fuchs

*Empfiehlst es sich beim ersten Schritt nach Japan mit lokalen Handelsfirmen, Distributoren etc. zusammenzuarbeiten?*

Der erste Schritt wird in der Regel jener sein, daß ein Klein- oder Mittelbetrieb einen Importeur oder einen Agenten einschalten wird. Mit den japanischen großen Firmen, die schon eine eigene Importabteilung haben, kann man natürlich auch direkt Kontakt aufnehmen. Es gibt auch die Möglichkeit des Direktimportes, allerdings entwickelt sich dieser erst in den letzten Jahren in verstärktem Maße. Es kann erwartet werden, daß in Zukunft vermehrt zum Direktimport übergegangen wird, das gilt vor allem für den Bereich Nahrungsmittel, Bekleidung, für nicht so Service-intensive Konsumgüter.

*Es wird immer wieder moniert, daß, um am japanischen Markt bestehen zu können, viel Geduld und Beständigkeit nötig ist, Ausdauer, auch um das Vertrauen der lokalen Partner zu gewinnen...*

Ich glaube, daß in erster Linie Angebot und Nachfrage für den Erfolg eines Produktes in Japan bestimmend sind. D.h. es kann ein Markteintritt in Japan auch sehr kurzfristig möglich sein, wenn der japanische Kunde das Produkt dringend braucht, so wie es im Falle des Schnittholzes passiert ist. Da sind unsere Exporte innerhalb von drei Jahren von 0 auf über 500 Millionen Schilling explodiert. In anderen Bereichen ist natürlich Geduld und Durchhaltevermögen ein wesentlicher Faktor und bedeutet auch eine große Vorinvestition. Das setzt eine gesunde Betriebsstruktur beim österreichischen Anbieter voraus. Es ist zu empfehlen, daß nur gesunde Unternehmen den Exportweg nach Ja-

pan gehen. Ein marodes Unternehmen nach Japan schicken, würde Selbstmord bedeuten.

*Ich möchte kurz noch auf den kulturellen Faktor zu sprechen kommen, damit meine ich Verhalten, Umgangsformen, Regeln, Dinge, die in der alltäglichen Interaktion mit den japanischen Partnern beachtet werden sollen, Benimm-dich-Tips quasi...*

Da gibt es einiges an weitführender Literatur zu diesem Thema, auch einen Kulturführer - nicht Japan-spezifisch zwar -, der von der Wirtschaftskammer verfaßt wurde. Wesentlich im Geschäftsverkehr mit Japan ist, daß man eine zweisprachige Visitenkarte hat, daß man zu den Verkaufshandlungen mit einem Dolmetscher geht, wenn man selbst nicht Japanisch kann, daß man gegebene Zusagen einhält. Das ist zwar eine generelle Regel, gilt aber in Japan auch für mündliche Zusagen. Bei Antrittsbesuchen, aber auch bei Folgebesuchen ist Pünktlichkeit oberstes Gebot, d.h., wenn man den Termin zum Erstgespräch auch um fünf Minuten nicht einhalten kann, soll man vorher anrufen. Das sind nur einige Grundregeln. Rasches Reagieren ist wichtig. Gerade beim Erstkontakt ist die Reaktionsgeschwindigkeit des Anbieters von entscheidender Bedeutung für sein Image. Wenn das Geschäft im Gange ist, sollte man immer wissen, wo sich die gelieferte Ware gerade befindet. Ein weiterer Punkt ist, daß man sich bei Fehlern, die bei der Lieferung entstehen, auch dann entschuldigt, wenn die Ursache nicht beim eigenen Betrieb liegt, sondern der Spediteur zu spät war oder die Ware bei der Zollabfertigung liegen geblieben ist. Dann muß man trotzdem an den japanischen Kunden herantreten und sich entschuldigen, daß dieser Faux-pas passiert ist.

*Vielen Dank für das Gespräch.*

anderen EU-Länder. Das gilt z.B. für langwierige Zulassungsverfahren im „sanitären“ Bereich (Pharmazeutika, Kosmetikartikel, chemische Produkte etc.). Hier empfiehlt es sich, die Erzeugnisse Japanmarkt- und normenkonform zu gestalten. Aber im großen und ganzen ist der japanische Markt offener denn je. An flankierenden Maßnahmen für einen Exportversuch fehlt es nicht. Zeichnen sich gute Chancen ab, läßt sich an die Gründung einer Zweigniederlassung oder Tochtergesellschaft denken. Joint Ventures sind eher die Ausnahme und wegen möglicher unterschiedlicher Interessenslage der Partner auch riskanter, wenngleich hier vom Start weg das Marketing- und Vertriebs-Know-how lokaler Mitarbeiter ausgeschöpft werden kann. Billigste, aber vom Handlungsspielraum eingeschränkteste Variante ist ein Liaison-Büro, das wohl nur in der Marktbeobachtungs- und Informationsbeschaf-

fungsphase interessant ist. Im übrigen gilt: wer in Japan reüssiert, ist für den globalen Wettbewerb bestens gerüstet und hat zugleich eine Ausgangsbasis und ein Sprungbrett in andere asiatische Länder und deren Märkte.

### Schwarze Geisterschiffe?

„Die endgültige Öffnung des Landes und des Distributionssystems. Japanische Handelssitten werden durch die Power des ausländischen Kapitals zertrümmet und zerstört,“ überschreibt sich die Titelseite im japanischsprachigen, wöchentlich erscheinenden Wirtschaftsmagazin „Nikkei Business“ vom 16. Dezember 1997. Hier wird verbal und im Text explizit auf die einstige Kanonendiplomatie des Commodore Perry angespielt, dessen „schwarze Schiffe“ 1854 die Öffnung Japans

nach einer zweieinhalb Jahrhunderte langen Selbstisolation erzwungen hatten. Dies soll wohl die massiven Vorstöße von ausländischen (vornehmlich US-amerikanischen und europäischen) Einzelhandelsketten und Versandhäusern auf den japanischen Markt als epochemachend markieren. Die Bereiche sind weitgefächert: Bürobedarf (Office Depot), Großkinos, Filmverleih (AMC, UCI, Time Warner), Spielzeug (Toys „R“ US), Sportartikel und Sportswear (Sports Authority), Haushaltsartikel, Personal Computer bis hin zu direkten Kapitalanlagen und Privatversicherungen. Befürworter sprechen davon, daß damit endlich das seit Feudalzeiten bestehende mehrstufige Verteilersystem mit seinen Groß- und Zwischenhändlern aufgebrochen werde.

In Japan liebt man es, soziale oder ökonomische Trends griffig zu beschlagworten. Für den Markt standen bislang drei C: *complicated, closed & costly*. Ein neues hochgesungenes C soll dem Abhilfe schaffen. *Change* heißt die Parole. So will es zumindestens ein Artikel, der in der englischsprachigen *Japan Times* erschienen ist und auf einem Report von Inchcape Marketing Services (Japan) Ltd. beruht, der sich ausführlich mit den jüngsten Aufbruchversuchen des japanischen Einzelhandelssystems befaßt.

Marktöffnung, Deregulierung, Importzunahme sind also Thema. Und mit Recht, wenn man sich die Studie von Inchcape näher besieht. Da bleibt kein Baustein des japanischen Handelssystems auf dem anderen. Durch Lockerung der Gesetzeslage große Einzelhandelsgeschäfte betreffend, hat zwischen 1991 und 1994 die Zahl von großen Einzelhandels-Outlets mit mehr als 50 Angestellten um 23 % zugenommen. Die fünf Top-Retailers sind alle Supermarktketten, die in immer größerem Stil ausländische Waren importieren. Allein 1995 gab es einen Importzuwachs bei Einzelhandelsgeschäften von 17% zum Vorjahr. Vor allem Discounter, von

Herrenbekleidung, elektrischen Haushaltsgeräten, Kameras, Schuhen, Möbeln bis zu Sportartikeln und anderen Branchen drücken auf die Preise. Sogenannte, aus den USA kommende „Power centers“, die Produkte verschiedener Discounter führen, sollen in Zukunft eine stärkere Rolle spielen. Supermärkte und Convenience-stores zeigen starke Zuwachsraten, sowohl die Zahl der neuen Outlets angehend wie die jährlichen Verkaufsumsätze.

Sowohl japanische Erzeuger wie Großhändler kommen zunehmend unter Druck. Etlliche traditionelle Praktiken der Produktionsfirmen werden hinterfragt und teilweise aufgegeben. Dazu zählen: die Zurücknahme von Ladenhütern, die Entsendung von Verkaufsbereatern, die Empfehlung von Richtpreisen für den Einzelhandel, Gewährung von Rabatten, die Bevorzugung affiiierter Groß- und Einzelhändler und Preisstützung beim Weiterverkauf. Für jede dieser traditionellen Handelsbräuche kann die Inchcape-Studie Beispiele für deren Überbordwurf nennen. Zunehmend wird Zwischenhandel unterlaufen und „offene Preisgestaltung“ möglich. Es tut sich was. Das große C des Wandels des Handels soll ausländische Unternehmen zu einer Neueinschätzung des japanischen Marktes animieren. Importe sind prinzipiell erwünscht, von einer breitgestreuten Konsumentenschar nachgefragt und zunehmend schrankenloser machbar. „Ja, der Markt ist schwierig und eine Herausforderung“, heißt es im Vorwort des Inchcape-Reports, „aber er ist auch riesig und einträglich, wenn man ihn richtig anpackt.“ In Norbert Tesch's Büro geschieht ebendies. Gerade kommt ein Angestellter einer Speditionsfirma und nimmt etliche Kartonkisten Wein entgegen. „Morgen muß ich Sie wieder um Ihre Dienste bitten,“ meint unser Wein-Importeur, der am Abend noch einen Stammkunden zum Plaudern und Wein-Verkosten aufsuchen wird. Ein Prosit auf einen sich öffnenden Markt!